



**Instituto de Dirección y
Organización de Empresa**

Núm. 345

**LA MISIÓN EMPRENDEDORA
DEL DIRECTIVO**
Nuevas Exigencias a la capacidad directiva

"THE EXECUTIVE'S ENTREPRENEURIAL MISSION"
"New demands on directive capacity"

Prof. Dr. Santiago García Echevarría



**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm. 345
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

LA MISIÓN EMPRENDEDORA DEL DIRECTIVO

Nuevas Exigencias a la capacidad directiva

"THE EXECUTIVE'S ENTREPRENEURIAL MISSION"
"New demands on directive capacity"

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

Alcalá de Henares, enero 2013

Autor/Author: Prof. Dr. Santiago García Echevarría

Resumen:

"LA MISIÓN EMPRENDEDORA DEL DIRECTIVO"
"Nuevas exigencias a la capacidad directiva"

Los escenarios empresariales se han dinamizado de tal manera en los últimos cinco años que exigen cambios significativos en la capacidad directiva. Por un lado, la creciente complejidad de los entornos, la velocidad del cambio de los mismos, el peso creciente de la Política y de la Sociedad en la configuración de los entornos, obliga a otra forma de dirigir las empresas. Por otro lado, la creciente complejidad y dinámica de los entornos no puede sencillamente responderse con una simplificación de la complejidad. Sino que hay que aprender a dirigir en entornos complejos, hay que asumir la complejidad y hay que generar la responsabilidad directiva capaz de adaptar las estrategias empresariales rápidamente a los entornos.

La búsqueda y el desarrollo de este "directivo-empresario", cuya misión no es ya "administrar o gestionar" negocios, sino asumir el "espíritu y la acción empresarial" en su función directiva le exige tanto un fuerte liderazgo como también una gran capacidad estratégica. Los mercados, los entornos empresariales no solo implican riesgos económicos, sino sociales y políticos de forma creciente.

La configuración de este nuevo perfil "empresario directivo" constituye la clave del éxito empresarial y afecta a casi la mitad de los directivos. El éxito de un país radica en su capacidad directiva tanto en instituciones privadas como públicas. Este es el gran cambio.

Palabras Clave: Empresario, Directivo, Líder, Economía, Persona, Mercado, Estado, Cooperación, Competencia, Confianza, Estrategia, Costes laborales unitarios, Sistemas de objetivos.

Abstract:

"THE EXECUTIVE'S ENTREPRENEURIAL MISSION"
"New demands on directive capacity"

In the last five years business scenarios have been dynamised in such a way that they require significant change in management capacity. First of all, the complexity of the environment never ceases to increase, along with the speed of change. Furthermore, Politics and Society's influence on the configuration of the environment is also growing, a factor that obliges businesses to manage themselves in different ways. Moreover, the increasing complexity and dynamics of the environment cannot be responded to merely by simplifying the complexity – one needs to learn how to manager in such complex environments; one needs to accept this complexity and generate a executive responsibility that is able rapidly to adapt business strategies to their environments.

The mission of his businessman-cum-executive is no longer one of "administration" or "management", but rather one of assuming the mantle of "business spirit and action". In his executive role, this requires both firm leadership and a great strategic capacity. Not only do markets and business environments involve economic risks; they also increasingly involve social and political risks.

The configuration of this figure of the businessman-cum-executive is the key to business success and affects almost half of all directors. A country's success springs from it executive capacity in both public and private institutions. This, then, is the great shift.

Keywords: Entrepreneur, Manager, Leader, Economy, Person, Market, State, Cooperation, Competitiveness, trust, Strategy, Unit labor costs, Objectives system, Value system.

Clasificación / Classification: JEL M19, M10, M20, L21, L26.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.
Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57
E-mail: ido@uah.es <http://www.idoe-uah.es>
ISBN: 84-8187-202-4
M-37400-2012

ÍNDICE

	Página
I. Consideraciones Previas	5
II. Aspectos Conceptuales	7
III. Aspectos Relevantes de la Actividad Económica Actual	14
IV. La Dimensión Corporativa como Base de las oportunidades Empresariales.....	18
V. Claves principales del Proceso de cambio y las oportunidades Empresariales.....	26
VI. Consecuencias para el Proceso Directivo	29
VII. Conclusiones	33
VIII. Bibliografía	38

LA MISIÓN EMPRENDEDORA DEL DIRECTIVO

Nuevas Exigencias a la Capacidad Directiva

Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Universidad de Alcalá

I. CONSIDERACIONES PREVIAS

Uno de los principales aspectos que constituye una barrera significativa en el desarrollo económico y social es, sin duda, el déficit de capacidad Directiva para aprovechar las oportunidades empresariales en un mundo en cambio permanente. Dirigir constituye, sin duda, en un ámbito estabilizado, una acción administrativa, una gestión administrativa de los recursos y de sus capacidades. Pero en un mundo cambiante permanentemente y globalizado, con retos desconocidos e inmediatos, supone nuevas oportunidades, pero exige otra capacidad directiva. Como puede apreciarse en la encuesta que se ha realizado por parte de IBM entre 1.130 entrevistas unos de los principales aspectos que se plantea entre los CEO's es que el 39% se considera poco preparado para poder acometer estas oportunidades empresariales. Pocas veces se han dispuesto de tantas oportunidades, pero estas son determinadamente de carácter empresarial, en su sentido nato, y no oportunidades "administrativas".

Los CEOS aprecian un cambio relevante y oportunidades de futuro lo que exige una respuesta radical en el cambio de su diseño de los negocios

Encuesta realizada a 1130 ejecutivos

Los CEOS se encuentran:

- Esperando cambios significativos (incrementan el 28%) mientras que las habilidades de los directivos no guardan el mismo ritmo 39% se consideran poco preparados
- Se está invirtiendo fuertemente en clientes socialmente responsables comprometidos, mejor informados y más cooperadores
- Se está desplazando de manera agresiva hacia un diseño de negocios globales, cambiando profundamente sus capacidades, con una mayor cooperación y usando los M&A para crecer
- Se están realizando movimientos atrevidos si son compañías con una mejor situación financiera.

Figura 1

Este hecho se puede apreciar también en las afirmaciones vertidas por Barton hace unos meses en los que plantea el problema de que el desarrollo de esas capacidades y los enormes fracasos del mundo empresarial son consecuencia de no poder captar las oportunidades, lo que se deben a los errores de gobierno de las empresas, de los procesos de decisión y a todos aquellos aspectos concernientes al Liderazgo dentro de las propias compañías. Señala¹ en este sentido:

"La audiencia a la cual me dirijo son los líderes en el ámbito de los negocios. Después de todo mucho de lo que se ha realizado equivocadamente antes y después de la crisis proviene de los fallos de gobierno, de los procesos de decisión y de liderazgo en las compañías. Estos son errores que deberíamos resolver nosotros mismos"

Esta demanda de una nueva capacidad directivo-empresarial, de esa capacidad de apreciar las nuevas oportunidades en un mundo en cambio, constituye, sin duda, una preocupación societaria hoy de primer orden. No es un mero problema técnico-empresarial, ni un problema puramente económico, sino que es un problema societario, tal como se recoge de manera muy significativa por el ExPresidente de la República Federal Alemana, Köhler, al señalar que

"En este mundo de oportunidades y retos se necesitan más que nunca personas emprendedoras en el sentido literal de la palabra: personas que tienen ideas y que quieran llevarlas a la práctica. Personas que descubran nuevos mundos y que no se amedrentan ante los fracasos. Personas así las necesitamos en todas las áreas de la vida, pero sobre todo en la economía"².

Como se puede apreciar Köhler destaca como clave importante la disposición de estas personas directivas a ser "pioneros" y que nada les hace detenerse ante un proceso de realización de esas oportunidades. Sobre todo, deben tener dos propiedades: *espacio* que les permita pensar libremente y también, por otra parte, su capacidad de convertir las *ideas en una realidad práctica*.

Lo que implica la disposición de capacidades humanas de personas que dispongan de una capacidad extraordinaria para aprovechar rápidamente estas nuevas oportunidades y una de sus características fundamentales, es sin duda, saber pensar de forma distinta. Esto es lo que señala también Barton en un análisis reciente

"Todo lo cual refuerza nuestra creencia de que los líderes actuales se encuentran ante nuevos retos extraordinarios y tienen que aprender a pensar de manera distinta sobre su rol y como realizarlo. Todos los que realicen estas oportunidades cambiarán el mundo de manera que no se lo podían imaginar ninguno de sus predecesores"³.

Este es el gran reto de nuestra época dirigida a estas personas que son las que tienen que dar una respuesta al cambio a nivel mundial de manera muy distinta a la de sus predecesores y, sobre todo, de forma que tiene que ser altamente *innovadora* y perceptora de una *orientación* claramente orientada a futuro y no al pasado.

¹ Barton, D. (2011) "Capitalism...", ob. cit., p.1

² Köhler, H., (2007), "El empresario...", ob. cit., p.2

³ Barton, D., (2011) "Capitalism...", p.1

Y esto es lo que constituye también, desde el punto de vista de la formación de estas personas, a todos los niveles, un cambio decisivo en la preparación que ha estado y está siempre orientada a resolver los *problemas internos* de la empresa.

Se han tratado los problemas del directivo no como un problema societario, sino como un problema empresarial, técnico-social, de habilidades y capacidades de las personas para resolver los conflictos internos dentro de los muros de una empresa. Pero el problema hoy es totalmente distinto. Lo que se necesitan son personas capaces de enfrentarse a las "*crisis externas*"; tal como señala Carlos Ghosn

*"Las escuelas de negocio pueden preparar gente para tratar las crisis internas. Pero considero que necesitamos una mejor preparación para las crisis externas, donde no está en cuestión la estrategia de la compañía; es la habilidad de los Líderes para decidir cómo se debe de adaptar la estrategia"*⁴.

La experiencia empresarial de Ghosn en distintas Culturas, le lleva, sin duda, a considerar que es fundamentalmente destacar en estas personalidades directivas su habilidad para adaptar las estrategias de las empresas a las situaciones que se producen externamente. Este predominio en las oportunidades empresariales del *entorno*, de la dimensión política-societaria y económica externa constituye la pieza clave en la nueva forma de dirigir y de plantear una actividad empresarial

1. Se adapta a las *situaciones cambiantes* y estas situaciones cambiantes han de ser perfectamente percibidas por los directivos y seguidas además por todos los equipos que está dirigiendo.
2. Lo que implica un *liderazgo* más complejo que el que, sin duda, se ha dado históricamente en el contexto de una decisión para adaptar al entorno los aspectos internos de la empresa.

Es por lo que señala Barton acentúa que

*"Muchos de los líderes con los que hemos hablado señalan que han aprendido a valorar el examinar sus decisiones de negocios en el contexto social y político"*⁵.

Los líderes que realizan estas oportunidades empresariales tienen que aprender a valorar y plantear sus decisiones económicas desde el contexto de una dimensión societaria y política. Con lo cual el problema de la dirección cambia radicalmente en su planteamiento: se precisa de su involucración emprendedora, ser "empresario" más allá de los saberes "directivos".

II. ASPECTOS CONCEPTUALES

Sería conveniente para ello precisar y entender cuatro conceptos básicos que son los que saliéndose, sin duda, del "*Main Stream*" económico son necesarios para que se puedan entender estos procesos. Exige una nueva interpretación de lo que es la *economía*, de lo que es la *persona* más allá de su característica económica y, en tercer lugar, lo que supone fundamentalmente el *mercado* en un orden económico-social en el que las personas desarrollan los fenómenos económico-sociales.

⁴ Ghosn, C., en Barton, D., Grant, A., y Horn, M. (2012), ob. cit.

⁵ Barton, D., Grant, A., y Horn, M. (2012) "Leading...", ob.cit.

O se vuelve a reflexionar sobre el hecho económico, sobre la “lógica económica”, o no será posible, en ninguno de los casos, por captar estas personas, ser más precisos en la manera de poder conseguir una mayor percepción de los procesos de cambio y las exigencias a un directivo-emprendedor.

El *concepto de economía* que utilizamos corresponde básicamente a la Escuela de Freiburg y, en gran medida, integradora de la Escuela Austriaca que fue fundamento básico del desarrollo aplicando por Erhard y Müller-Armack, entre otros, de una economía de mercado que responde a las necesidades de una Sociedad: una economía Social de Mercado⁶.



Figura 2

Como puede apreciarse en la figura 2 la realidad económica corresponde fundamentalmente a dos pilares fundamentales: Por un lado, tenemos los *recursos económicos*, tanto tangibles como intangibles de los que se disponen en determinadas capacidades. Recursos escasos que afectan a las capacidades, a las competencias de las personas que están implicadas dentro y fuera de la empresa y que también corresponden a las capacidades tecnológicas, conocimientos, maquinaria, localizaciones, sistemas fiscales, capital, etc. Puede apreciarse que en el contexto de esta definición cada País, cada empresa, cada Institución tiene unos datos económicos básicos específicos. Son los recursos disponibles con unas capacidades, que tienen unas determinadas habilidades y perfiles para poder realizar esa combinación de factores.

Eucken⁷ lo define de forma que se trata en la economía real de lograr la máxima “racionalidad económica” que fuera posible desde el punto de vista de la Escuela de Freiburg, el “principio económico básico”, la *racionalidad*, con la cual se utilizan las capacidades de los recursos escasos.

Pero el *segundo pilar*, la columna de la derecha, corresponde a la *realidad societaria*: La economía se realiza en un contexto social, en una Sociedad, en la que existe un

⁶ Müller-Armack, A. (1976) “Wirtschaftsordnung...”, ob. cit.

⁷ Eucken, W. (1947) “Die Grundlagen...”, ob. cit.

determinado orden en función del "*sistema de valores*" que rigen los comportamientos de las personas y que constituyen las "*funciones de preferencia*" de las mismas a la hora de involucrarse en los procesos económicos, sociales y empresariales. Esto es, a la hora de involucrarse en el desarrollo de las capacidades directivo-empresariales para descubrir las oportunidades y su enfoque en el futuro.

Esa Sociedad establece unas normas que son los principios derivados del "*sistema de valores*" que constituyen el desarrollo de la "*vida real*", no solo de la económica de esa Sociedad que afecta al comportamiento de las personas, sino a la manera cómo se coordinan y constituyen, por lo tanto, el "espacio ético" en el cual tiene lugar esa actividad económica emprendedora, el desarrollo de esas oportunidades o la capacidad de desarrollo de las personas que antes hemos mencionado.

La interacción de ambos pilares son la base racional, integral, de una Sociedad como un todo. No son dos partes diferenciables. Si realizamos nuestros "cálculos económicos", si aplicamos nuestra "lógica económica" solo desde la perspectiva de la columna de los recursos y sus capacidades, lo que modelizamos, dicho en otros términos, es una economía "*sin el hombre*"⁸, tendremos una manera hipotética de analizar los fenómenos económicos y unos resultados muy parciales desde esa perspectiva.

Pero la realidad es que la "*economía real*" la hacen las personas para resolver los problemas de las personas por lo que los comportamientos de las personas si son conformes con el "orden económico y social" de esa Sociedad va a llevar a que la "racionalidad" lograda correspondan a esos principios y a esas reglas. Si esa Sociedad define con un fuerte contenido ideológico su ordenamiento económico-social hace que esa "racionalidad" sea específica de una manera de entender "la economía en la sociedad". Son diferentes, son otras "racionalidades".

Por lo tanto, si partimos de un concepto "*integral de la economía*", de una "lógica económica" y de una "lógica societaria", ambas como las dos caras de una misma moneda, lo que se define es la "racionalidad integral" con la cual se puede o se está actuando en esa economía. Por ejemplo, la interpretación de la deuda del Estado tiene un papel muy distinto en unas Culturas u en otras, en unos momentos o en otros, o en una manera de entender la posición del Estado en la Sociedad y la manera en la que los individuos establecen los principios y las reglas para el uso de los "recursos escasos" disponibles y sus capacidades, no solo en esta generación sino en su impacto en la justicia generacional.

Persona y cooperación: base del orden económico-social

Hay un segundo concepto muy importante para poder entender el desarrollo de estas capacidades humanas que permitan descubrir los planteamientos empresariales directivos: es el concepto de *persona*.

Esta es la gran diferencia entre el Neoclasicismo Científico que lleva fundamentalmente a la construcción de una economía "sin el hombre", o dicho en otros términos, con una interpretación muy singular y concreta del hombre como "*homo economicus*", o como una persona que asume una determinada racionalidad y actúa de acuerdo con esa racionalidad en el uso de los recursos y sus capacidades. Todo ello ha llevado a una

⁸ García Echevarría, S. (2012) "Crisis Financieras...", ob. cit.

crisis sin precedentes⁹ lo que obliga a una revisión a fondo de estos procesos en la teoría económica y en la praxis. Aquí tenemos que asumir el carácter interdisciplinar de la economía. Hay que ir más allá de la interpretación de la "*lógica económica*" para poder construir las bases precisamente esta "racionalidad integrada de una Sociedad".

La dimensión antropológica nos lleva a que todo individuo, toda *persona*, tiene unos potenciales y esos potenciales pueden, en el caso de las personas, ser significativamente desarrollados o bien obstaculizados en su desarrollo. El individuo, la persona, desarrolla merced a sus conocimientos ese potencial y su futuro desarrollo, y busca cubrir sus necesidades, según su "curva de preferencia", su "función de preferencia" a la que aspira como consecuencia de su "*Weltanschauung*".

Este es el concepto antropológico al que se debe añadir además el que toda persona tiene una *dimensión social* y que esta *dimensión social*, inmersa en la dimensión humana del ser, lleva fundamentalmente a la necesidad de su cooperación con los otros. Pero esta *cooperación* es, por una parte, esencia propia del ser humano, como tal ser, pero, por otra parte, es una exigencia de la pura "*lógica económica*" de que solamente en la *cooperación* entre las personas puede cubrir el individuo sus necesidades a través de sus potenciales en una moderna economía caracterizada por una división de trabajo. Lo que produce un intercambio con los potenciales de las otras personas logrando un enriquecimiento mutuo que permite dar una respuesta más satisfactoria a las personas para cubrir su "función de utilidad" y contribuir al "bien común". Esta constituye la base del desarrollo Institucional.

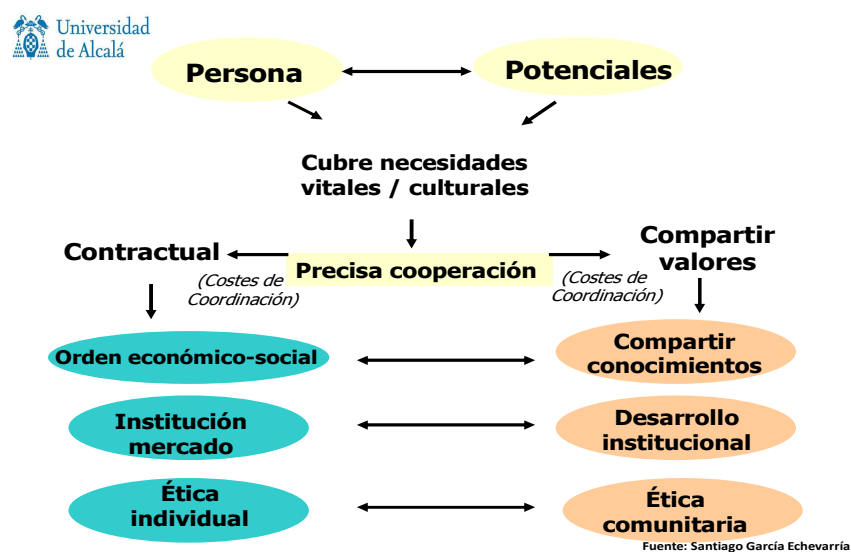


Figura 3

Como puede apreciarse en la figura 3 esta dimensión antropológica de la persona requiere de la *cooperación* y aquí entra en juego la *lógica económica*. Y esta lógica económica le obliga a *cooperar* y, consecuentemente, a organizarse con los otros. Esta *cooperación* puede hacerse de múltiples maneras, desde una economía de mercado libre hasta una socialización o intervencionismo total.

⁹ García Echevarría, S., "Crisis Financieras...", ob. cit.

Vamos a elegir aquí dos prototipos que caracterizan a nuestras sociedades. Por un lado, la *dimensión contractualista*, en la que vivimos, en la que la construcción del modelo económico lleva fundamentalmente a que esta *coordinación*, fruto de la cooperación, se resuelva a través de dimensiones "*contractuales*". Estas son las que instrumentan la coordinación entre las distintas personas que tienen potencialidades de las que disponen para cubrir sus necesidades estableciendo un determinado orden socio-económico. Esta *vinculación contractualista* domina en este momento.

Esta forma de coordinar genera unos altos "*costes de coordinación*", costes que no están registrados en ninguna contabilidad. Pero que se producen, por ejemplo, el paro, la pobreza, la riqueza, la productividad, la competitividad, etc. todos ellos factores determinantes en todo el diseño de la construcción teórica y práctica de la economía, con todos los problemas que tiene planteados. Esta *coordinación* descansa en dos Instituciones, el Mercado como Institución coordinadora y el Estado.

El Mercado como instrumento de cooperación

El Mercado trata de resolver la dimensión instrumental de las relaciones entre las personas como oferentes y demandantes, lo que implica una dimensión ética individual, que es lo que en muchos casos, en estos momentos, se está demandando. Y ello como consecuencia de muchos de los elementos que han surgido a raíz de la crisis económica y financiera: la responsabilidad ética de los individuos, la dimensión moral de la economía.

Pero hay otra forma, con distintas variantes, con la que se puede realizar ese *proceso de cooperación*. Cuando las personas tratan de cubrir sus necesidades actúan preferentemente a través de su "*función de preferencia*" que tienen según su interpretación y sus dimensiones finalistas. Buscan un acercamiento en sus comportamientos y actuaciones a esa *función personal* que considera básica, como función que se asume en la vida económica y en el comportamiento real de las personas.

Lo que implica que si hay una proximidad, o un "*espacio compartido*" en los "*sistemas de valores*" entre las personas será relativamente fácil poder compartir los *objetivos finales* y generar Instituciones en las cuáles las personas comparten sus *objetivos finales* y comparten también, por lo tanto, aquellos "valores" que hacen que los criterios con los cuáles se utilizan los recursos y capacidades, así como los criterios de cooperación no generen altos "*costes de coordinación*", sino, al contrario, que disminuyan fuertemente.

De aquí surge esta dimensión que corresponde a la *ética social* en la que se trata de que la persona ponga en juego esa dimensión social antropológica que hemos mencionado, pero, al mismo tiempo, su "lógica económica" que permita reducir radicalmente esos "*costes de coordinación*". De esta manera la persona puede, por un lado, asumir las consecuencias de sus pretensiones a través de su "*función de preferencia*" y, por otra parte, constituyen la base de su contribución social a la Sociedad. La base instrumental la constituye, sin duda, el instrumento del mercado, si funciona, y su caracterización como pieza fundamental de los procesos de coordinación económicos.

Este tercer concepto es clave en el funcionamiento de la economía real en el contexto instrumental que configura el *mercado*. El *mercado* es la Institución en la que a los efectos de *cooperación* entre los distintos agentes económicos y sociales, se la

configura con determinadas reglas que deben ser observadas para que el mercado tenga capacidad de funcionamiento. El mercado monopolista u oligopolista estrecho que caracteriza nuestra economía en los momentos actuales no es un mercado que verdaderamente pueda definir una economía de mercado responsablemente ante la Sociedad: una economía social de mercado.

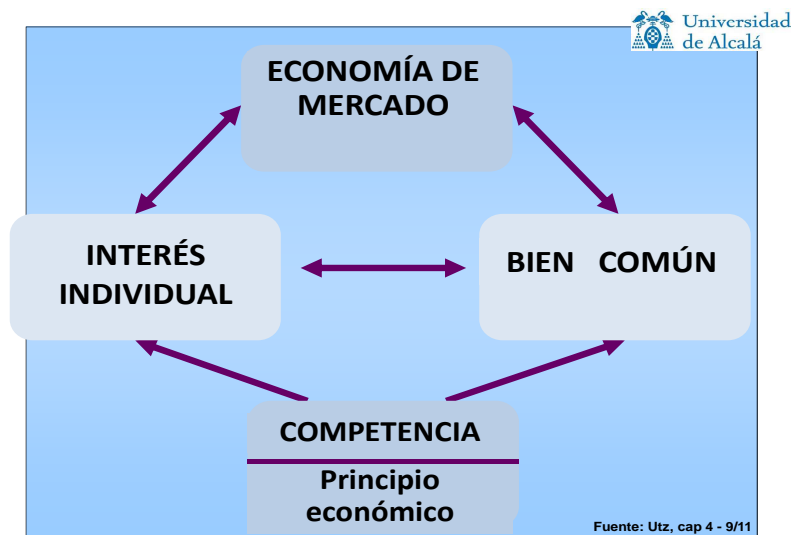


Figura 4

Como puede apreciarse en la figura 4 una economía de mercado funciona cuando se dan las reglas del juego, por una parte, los individuos con sus intereses y sus *funciones de preferencia* actúan como oferentes y demandantes, innovan y crean, buscan cubrir más eficientemente que otros las necesidades materiales y culturales de las personas; pero, al mismo tiempo, la contribución de estos actores dentro de la función Instrumental del mercado al desarrollo del "*bien común*", sin el cual no existe "*mercado*". Existe una variante de una economía de mercado, para muchos definida ilusoriamente como "libre", en la cual domina el *principio utilitarista* en la acción de la persona y no la *contribución* que realiza para que el conjunto de las personas puedan converger y coordinar sus capacidades y potenciales dentro de ese mercado, de forma que se produzca una *configuración activa* del proceso creativo-innovador dentro de una Sociedad.

El "*bien común*" es una pieza fundamental que no solamente legitima la compensación individual, sino que, al mismo tiempo, configura las bases necesarias Institucionales para el funcionamiento tanto de una economía de mercado como de las propias Instituciones, tales como las empresas y las otras Instituciones en torno a las mismas. Es la que genera la "*Confianza*".

Entre ambos criterios, el "*interés individual*" y el "*bien común*", el interés de la Sociedad en su conjunto, el *criterio económico* no es el de la "racionalidad económica", sino el criterio básico económico lo constituye: la *competencia*. Esto es, que ese mercado genere un espacio sin barreras en el que todas las personas puedan contribuir mediante su innovación y su capacidad para resolver los problemas más eficientemente. Sin *competencias* no existe desarrollo de la persona, por lo tanto, de los propios individuos, ni tampoco hay capacidad para el desarrollo del "*bien común*". La articulación de ambos elementos: individuo y comunidad, constituyen, sin duda, la base fundamental del funcionamiento del mercado y de una economía de mercado societariamente responsable.

Confianza base de la cooperación

Una característica que está acompañando duramente durante los últimos 20 años, prácticamente a partir de mediados de los años 90, es el problema de la pérdida de *confianza* en los directivos por parte de la Sociedad, como puede apreciarse en la figura 5, por lo que respecta a los Estados Unidos para la época de mediados de los años 90 hasta principios de los años 2000.

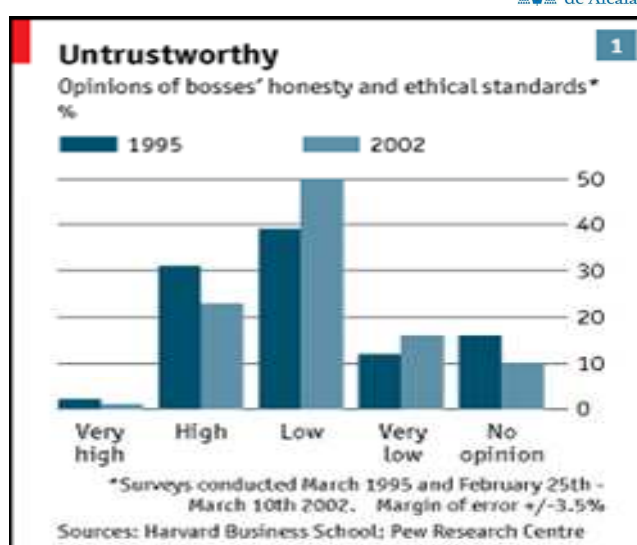


Figura 5

Esta situación no solamente no ha mejorado, sino que se ha mantenido o aumentado según los últimos datos disponibles como señala Barton¹⁰.

Se puede entender que en el año 2011 el parámetro de confianza ha alcanzado solamente un 45% en EE.UU. y GB. En algunos Países como Brasil se produce un fenómeno contrario. Hay un reconocimiento muy importante del funcionamiento de la *confianza* en la capacidad directiva, en las personas implicadas en estos procesos para aprovechar las oportunidades que ofrecen las situaciones de cambio.

Esta falta de *confianza* es una parte básica de toda la crisis económica y financiera actual, tanto en el sector bancario, por excelencia, pero también en todos los demás sectores, lo que dispara los *costes de coordinación* entre las diferentes personas e Instituciones. Lo cual hace inviable un uso eficiente de los recursos y, sobre todo, el funcionamiento de la competitividad como pieza fundamental en la articulación del instrumento del mercado.

¹⁰ Barton, D. (2011) "Capitalism...", ob. cit., p.3

Para la *creación de valor* es, sin duda, una de las piezas significativas y esta *confianza* es necesaria no solo por el hecho del funcionamiento del mercado, sino para el funcionamiento de lo que es el "*bien común*", esto es, la propia Sociedad¹¹:

"La creación de valor directamente, no constituye, sin embargo, la única o el único argumento importante desde la perspectiva social. El capitalismo depende de la confianza pública para su legitimización y de ello depende también su supervivencia. De acuerdo, con el informe reciente 2011 del barómetro de confianza, la confianza en los negocios en los EE.UU. y en el Reino Unido se ha recuperado durante la crisis pero aún queda un 45% de desconfianza. lo cual se encuentra en un fuerte contraste con respecto a los países en desarrollo: por ejemplo 81% en Brasil".

Estos cuatro conceptos *economía, persona, mercado* y la articulación de la *confianza* descansan sobre una pieza fundamental que es la *orientación de la acción económico-social a la persona*. La orientación de los planteamientos en el neoclasicismo económico hacia las "*cosas*", esto es, a la interpretación de los fenómenos económicos sin la persona, conlleva consecuencias que se reflejan en la situación crítica de esta "*nueva civilización*" que se ha creado para la que prácticamente la economía no tiene una respuesta.

Es por lo que la pregunta básica la constituye cuál es el *objetivo de la economía*. La respuesta se refleja de manera muy significativa, desde la dimensión ética económica¹².

"Objetivo de la economía es el de satisfacer las necesidades individuales y colectivas de todos los miembros de una sociedad para lograr el desarrollo humano, esto es, el "bien común"."

Lo que refleja que la economía está al servicio de la persona y la economía es la pieza fundamental en el desarrollo del "*bien común*". Pero también podemos ver la opinión del máximo responsable de los empresarios Alemanes, el Prof. Keitel, que señala casi en los mismos términos que la economía constituye, sin duda, una de las piezas fundamentales, pero no es el fin en sí misma, sino que su contribución a la persona y al desarrollo de la Institución son sus objetivos fundamentales:

Se resalta el valor del mercado como valor instrumental. Es importante a la hora de plantearse cualquier interpretación, análisis, explicación o configuración de la actividad económico-social tener muy en claro y reflexionar sobre cuáles son sus cometidos.

*"Yo me declaro a favor de la afirmación de que la finalidad de la Economía no está en la misma economía, sino en su contribución humana y societaria. Por eso el mercado es un instrumento regulador, no un fin en sí mismo"*¹³

III. Aspectos relevantes de la actividad económica actual

¿Y cuál es la realidad económico-social que se plantea empíricamente y cómo se refleja este contexto económico-social? Un primer aspecto es la baja productividad y la baja competitividad en muchos de los Países y una de las interpelaciones inmediatas se

¹¹ Barton, D., (2011) "Capitalism...", ob. cit.

¹² Utz, A. F. (1996), "La ética...", ob. cit., p.26

¹³ Keitel, H.P., (2009) "El futuro...", ob. cit., p.4

centra en el tema legislativo: las reformas de los mercados laborales. Independientemente de las reformas de las Instituciones que rigen los mercados laborales, como instrumentos que deben ser para *cooperar* en la asignación eficiente de los recursos humanos de acuerdo con las capacidades disponibles, su desarrollo corresponde a la "*función de utilidad*" de cada una de las personas. Lo que a su vez se refleja en los *precios* de la mano de obra en el mercado laboral, por un lado, y en los "*costes laborales*" por el otro.

Aquí no se trata de los "costes de la mano de obra", sino de los "precios" que hay que pagar en cada uno de los países por la disposición de personas para realizar combinaciones de factores que nos lleven a generar productos y servicios. Tal como puede apreciarse en la figura 6

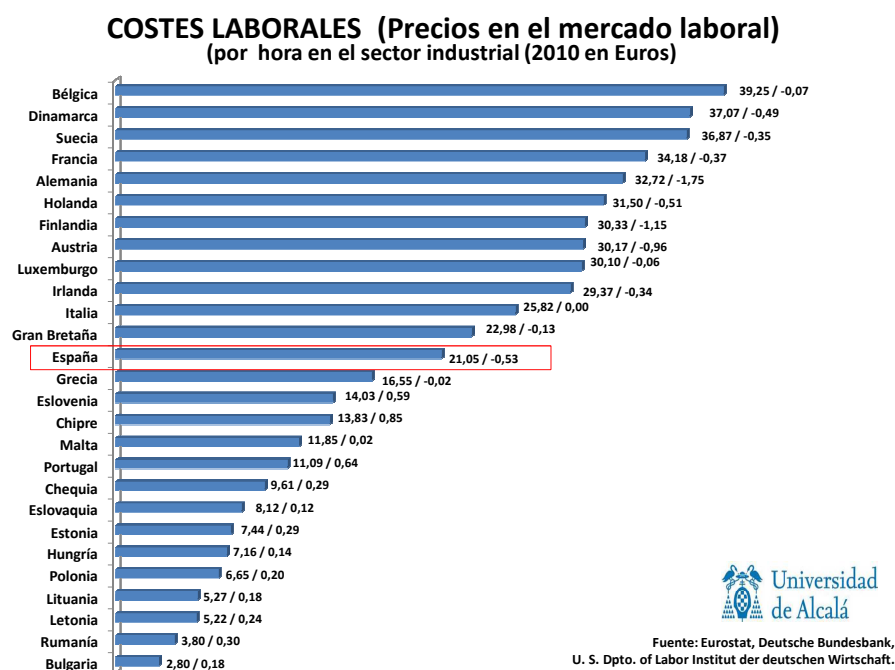
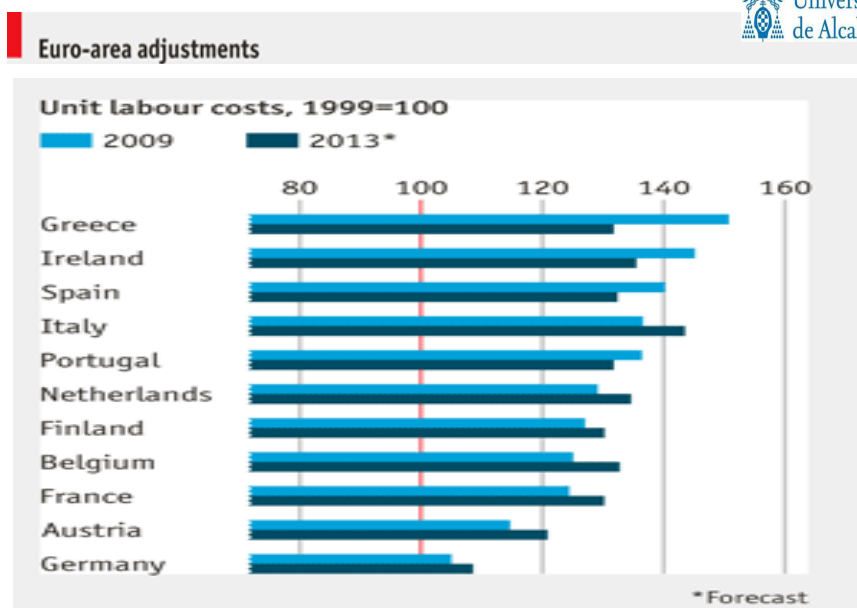


Figura 6

La diferencia dentro del contexto Europeo es enorme. Desde 2,8 Euros por hora en Bulgaria a los casi 40 Euros en Bélgica. En esa variedad se aprecia que el mercado laboral, si lo definimos por los "*precios*" que hay en ese mercado de la mano de obra, presenta un cuadro altamente diverso, pero que lleva a errores desde el punto de vista económico.

Si queremos verdaderamente analizar cuál es el "*coste económico*" de la capacidad disponible de las personas a la hora de implicarse en el contexto económico-social, como puede apreciarse en la figura 7, debe considerarse una nueva dimensión que es la que viene definida por los "*costes unitarios laborales*", consecuencia de la "productividad"

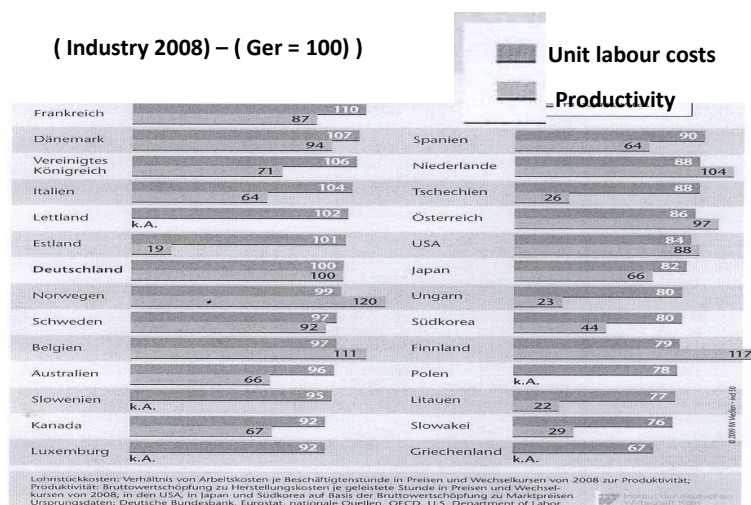


Source: The Economist

Figura 7

El *análisis económico* del mercado laboral y no el *análisis de los "precios"* del mercado laboral, demuestra claramente que si tomamos como referencia el año 1999 como índice vemos que los Países Mediterráneos se encuentran en situaciones críticas: han incrementado notablemente el coste económico de la mano de obra medida en el coste unitario laboral desde el año 1999. De forma que si se relaciona en comparación con Países como Alemania o Austria el incremento llega a 130%-140% en la mayoría de los casos. La situación de Alemania está caracterizada porque ha mantenido constante el nivel de costes laborales por unidad producida. El nivel del "*coste unitario laboral*" es clave. Este es el error que se está cometiendo permanentemente, incluso en la propia ordenación del mercado laboral, pero también en todos los cálculos económicos que se realizan desde la localización de las actividades empresariales hasta el problema de la dirección de todos los procesos y diseños. En todos se contemplan los *precios* y no los *costes*, esto es, la dimensión económica, la que corresponde a la "lógica económica". Lo cual se aprecia aún de forma más precisa en la figura 8 en la que tomando como referencia no el tiempo, sino un País, por ejemplo, Alemania, con un índice 100 se pueden apreciar las diferencias significativas tanto en los "*costes unitarios laborales*" como en las productividades:

Unit costs and Productivity



Source: iwd, n° 50, 2009

Figura 8

Un País como España tienen un "coste laboral unitario" del 90% del Alemán; por lo tanto, será incapaz de competir debido a que tiene una productividad del 64%, esto es, no se utilizan las capacidades disponibles de los recursos eficientemente. Lo que es consecuencia de la falta de un ordenamiento económico-social en el que la *competitividad* constituya el acicate fundamental en el mercado, tanto para los individuos como en la creación de Instituciones que permitan reducir esos "*costes de cooperación*", lo que se refleja en estas magnitudes de los "*costes unitarios laborales*". La base de estas graves diferencias son los "*costes de cooperación*". Lo "*contractual*" no nos resuelve el problema, sino "*los sistemas de valores*" de las personas y sus funciones de preferencia.

Puede así mismo apreciarse cómo en los demás Países la relación entre todos ellos es fuertemente dispar. Se pueden apreciar las causas determinantes de esta disponibilidad si se analizan los problemas de la deuda soberana o cualquier problema de productividad o competitividad, así como los problemas que afectan a las situaciones de las crisis en este análisis económico y no solo al mercado laboral. Las leyes laborales, por sí mismas pueden ayudar a abrir la "*cooperación*", pero son las personas y sus organizaciones la clave del cambio.

Y lo mismo puede afirmarse no solamente por el lado de los "*costes*"; en este caso de uno de los factores de producción como es la persona, sino también en cuanto a la *medición de los resultados*. Aquí puede apreciarse la dimensión también diferenciada entre los "*modelos de negocios*" que se manejan.

Hay unos modelos que se rigen fundamentalmente en base a "*elevados márgenes de rentabilidad*" con respecto a las ventas. Esto es, márgenes comerciales altos con una baja rotación de las ventas, esto es, de las capacidades de producción disponibles. Mientras que el otro modelo de negocios se basa en un bajo nivel de "márgenes comerciales", pero en *rotar fuertemente las capacidades disponibles*, esto es, utilizar eficientemente las capacidades disponibles en los recursos tanto tangibles como intangibles. Este es el principal problema de España.

Lo que se refleja claramente en la rentabilidad de las empresas. En este caso Alemania, País en el que se dispone de una serie de más de 10 años, puede apreciarse la continuidad, esto es, la sostenibilidad de los beneficios¹⁴. Los beneficios con respecto al volumen de ventas se mueven prácticamente entre un 3% y un 4%, incluso en los periodos de crisis, quiere decir, unos bajos márgenes comerciales, pero lo que verdaderamente se hace en el modelo de negocios es, en este caso Alemania, rotar fuertemente su patrimonio, esto es, disponer de capital propio, que asuma el riesgo y logra una gran rotación, un mejor uso de los potenciales disponibles en todos los recursos productivos (en torno al 88%). Puede verse en una serie continuada de más de 10 años que las empresas Alemanas rotan anualmente 5-6 veces el patrimonio, esto es, las capacidades disponibles, mientras que las empresas españolas rotan una vez, es decir, no utilizamos las capacidades disponibles y, por lo tanto, se nos disparan los "costes unitarios de producción".

Puede apreciarse cómo la "*rentabilidad del capital propio*" en las empresas Alemanas durante toda una Década se mueve entre un 22% y un 30% prácticamente de forma sostenible. Lo cual implica fundamentalmente dos graves problemas: la orientación a los "*márgenes comerciales en España*" en el modelo de negocio y la orientación al mejor uso, más eficiente uso de las capacidades disponibles en Alemania, representativas de Culturas Centro y Norteeuropeas. Junto al tema de la implicación de las personas y también de los resultados se pueden identificar los problemas determinantes de los procesos productivos.

Estos son los elementos de "la lógica económica" que debe considerar todo empresario, todo directivo a la hora de plantearse su reto empresarial en cuanto a cómo se adapta a las situaciones cambiantes, en un mundo global, en el que el cambio del entorno obligan a cambiar las estrategias de las empresas para orientarse a los entornos. Por lo tanto, es no solamente un problema de un cálculo erróneo que estamos haciendo sobre lo que son los "*costes económicos laborales*", sino también un cálculo económico erróneo sobre el "*modelo de negocio*" en el que descansa la actividad económico-empresarial al no orientarse a la persona y al desarrollo del criterio de las "competencias": la competitividad.

IV. La dimensión corporativa como base de las oportunidades empresariales

La nueva dimensión corporativa se centra en el contexto del entorno empresarial, en la Sociedad, dicho en otros términos, como se acaba de mencionar, en el "bien común" que crea la empresa. Lo que se refleja claramente en la sostenibilidad de la *confianza*. La *Confianza* es consecuencia de la "creación del *bien común*", de "lo común". La tendencia utilitarista en la interpretación de la economía y en el papel del individuo en la Sociedad ha quebrado la interpretación societaria de la empresa. Con lo que se le han disparado los "costes de coordinación". No hay más que ver la situación actual. Todo ello ha constituido la base que durante 15 años ha generado la actual crisis financiera y económica.

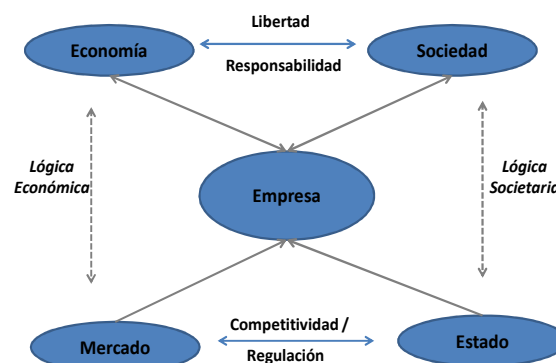
¹⁴ García Echevarría, S. (2011) "El papel del beneficio...", ob. cit.

Ya en el año 2005 Davis, CEO significativo de McKindsey, en su contribución en el Economist al tema del papel de la Sociedad en el contexto de la economía y de la empresa resaltó este aspecto retomando el contrato social de Rosseau. Davis señala:

*"Hace más de dos siglos el contrato social de Rosseau sembró la idea entre los líderes políticos de que se debe servir al bien público a menos que se quiera ver amenazada su propia legitimización. Los CEOs de hoy de las grandes corporaciones debieran tener la oportunidad de reforzar su propio contrato social con el fin de asegurar el resultado, a largo plazo, de los billones invertidos por sus accionistas"*¹⁵.

Esto es, insistió de manera precisa que la única manera de asegurar resultados para los *Shareholders*, es el hecho de que los *costes de coordinación* con los *Stakeholders* sean lo suficientemente bajos de manera que la *creación de valor* descansa fundamentalmente en ese "bien común", esto es, la idea de la reinstitución y reforzamiento de la "dimensión social", del papel de la empresa en el largo plazo. Exactamente lo contrario de lo que se está haciendo durante la última década.

A partir del año 2005, toda Centroeuropa, empieza prácticamente, a distanciarse del planteamiento del año 1995 de *Shareholder* y de unas *stockoptions* que, en parte, han transformado negativamente todo el contexto de creación del "bien común", por lo tanto, ha contribuido a la caída de las *Instituciones* y de la *confianza* como pieza fundamental del funcionamiento económico y social. La "lógica económica" solamente funciona en una orientación "win-win" en torno a los "costes de cooperación".



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 9

Puede asumirse, tal como se refleja en la figura 9 cuál es el entramado institucional en el que se encuentra la empresa.

¹⁵ Davis, I., (2005) "The biggest...", ob. cit

Y este entramado tiene dos dimensiones totalmente diferenciadas:

- a. Lo que son las *dimensiones Instrumentales de coordinación*, tal como se ha señalado con respecto a la Institución del *mercado*, pero también, en cuanto a la Institución del *Estado*. Ambos son instrumentos para que las personas puedan contribuir al reto que se abre a la economía y a la empresa para aportar, con sus potenciales, al desarrollo de las mismas: la función de *riesgo* y la capacidad de asunción de *responsabilidad*. Haciendo uso de esa libertad que le permite crear y, por lo tanto, poder luego transformar ideas en realidades, asumiendo los riesgos y sus responsabilidades correspondientes para obtener una compensación que esté legitimizada por la *creación de valor sostenible* que se refleja en la generación del "*bien común*", en la estabilización de las Instituciones.
- b. Mientras que hay dos dimensiones que son *societarias*, que recogen, por una parte, el *objetivo final* de la economía que es la *Sociedad*, quiere decir, el desarrollo de las personas involucradas en la misma y, en segundo lugar, la economía, que no es el fin en sí misma, sino que su fin se encuentra en la Sociedad. Como antes se ha señalado la economía tiene hoy en una Sociedad moderna un papel de carácter altamente societario, más que instrumental, papel que corresponde al *Estado* y al *Mercado*. En la Sociedad se encuentran los *objetivos finales*. Ésta, La Sociedad resuelve a través de la economía los problemas de la utilización de las capacidades disponibles y la prestación de productos y servicios. La empresa se encuentra en este entramado y, por lo tanto, las *cuatro fuerzas* involucran al diseño empresarial, son el reto empresarial, la búsqueda en estas cuatro instituciones de la *dinámica de cambio* que es a la que la empresa, que se encuentra en el núcleo central, tiene que adaptar sus estrategias la más rápidamente posible.

Lo que se refleja de manera muy clara en el documento del Presidente de la Industria Alemana al señalar que

*"La Economía no opera fuera de cualquier orden, sino dentro de un ordenamiento. El Estado establece y vigila las condiciones marco, las Empresas y los ciudadanos ejercen la economía dentro de este marco bajo su propia responsabilidad. ¡Esta es la distribución de competencias en la Economía Social de Mercado! Nosotros lo que hemos de hacer ahora es observarla correctamente. El que relee a los padres fundadores sabe que "social" no significa redistribución, sino integración responsable en nuestra comunidad"*¹⁶.

Lo que quiere decir que una de las cuestiones fundamentales es el que cada una de estas Instituciones que definen el entorno empresarial: el *Estado* y el *Mercado*, por una parte, y el problema de la aceptación o no de la coordinación con la Sociedad y la Economía, por otra parte, hace posible el funcionamiento o no de las dimensiones económico-sociales de las empresas y de las Sociedades. De ahí la defensa de un ordenamiento económico-social que incluya en su diseño instrumental e Institucional esta dimensión "societaria" que haga posible el que las personas se involucren con su "*función de preferencia*" compartida, lo que facilita la aceptación de los objetivos finales e instrumentales que tienen que adaptarse a las situaciones cambiantes que se generan.

¹⁶ Keitel, H.P., (2009) "Declaración...", ob. cit., p.2

Llevado todo ello a términos del diseño corporativo de una empresa, del management de la misma, como puede apreciarse en la figura 10 tenemos que distinguir claramente entre dos tipos de objetivos:



Figura 10

- Aquellos *objetivos* que van más allá de la frontera de la empresa y, por lo tanto, están involucrados en la Sociedad, que es la que cambia y que, consecuentemente, obligan esos cambios en la Sociedad y en la economía a que la empresa tenga que ajustar sus estrategias a esa evolución en base a sus dimensiones globales y las dimensiones tecnológicas. Todo empresario, todo directivo implicado en un proceso de asunción de retos, tiene que estar fijando de manera muy clara estos *objetivos finales* a los cuales se orienta y adapta su estrategia empresarial.
- En segundo lugar, a los *objetivos instrumentales*, esto es, los que definen el contenido funcional de esas estrategias y que como tales *objetivos instrumentales* tienen que contribuir a alcanzar la posición de esa empresa en la Sociedad en base a la eficiente utilización de las capacidades disponibles.

Estos *objetivos Instrumentales* corresponden a lo que pudiéramos denominar como la dimensión "pura" de la economía, en la que se trata de realizar el análisis económico sobre los recursos disponibles y el uso de sus capacidades de manera que corresponda a la "dimensión operativa" de la empresa. Se trata de lograr la máxima contribución a los *objetivos finales*.

Estas son las dos dimensiones, la *Sociedad* a la cual se orienta la empresa y, por lo tanto, la orientación de la actividad económico-social y los *objetivos instrumentales*, que son los *Instrumentos* que nos sirven para que utilizando los recursos y las capacidades eficientemente se contribuyan a la realización de esos objetivos.

Esta construcción es la que nos permite, desde el punto de vista "*corporativo-operativo*" actuar en el management de una compañía, recoger esa dimensión societaria de la economía y, por otra parte, recoger aquellos aspectos que conciernen a los distintos instrumentos, *Estado* y *Mercado*, que van definiendo y cambiando permanentemente *los objetivos finales* en el contexto de Sociedad, bien sean políticos, sociales, fiscales, de competencia, etc. o de otra naturaleza. Cambiar los escenarios de referencia para la adaptación de la estrategia.

Esta *construcción del management* de una empresa precisa, en el diseño que hemos señalado sobre la forma de *cooperación* entre las personas, compartir "*sistemas de valores*". Así, a título de ejemplo, una de las compañías que de manera eficiente establece en el año 2008 cómo debe realizarse la contribución en una orientación básicamente *stakeholder*, esto es, una orientación en la cual la *cooperación* con todos los grupos internos y externos de una empresa es Siemens. De manera que los "*costes de coordinación*" sean eficientes, quiere decir, sean los mínimos posibles por existir una aproximación de las "*funciones de utilidad*" de las personas y su reflejo en los "*sistemas de valores*" corporativos¹⁷.

Una representación gráfica se recoge en la figura 11 de esta interpretación modelizada es:



Figura 11

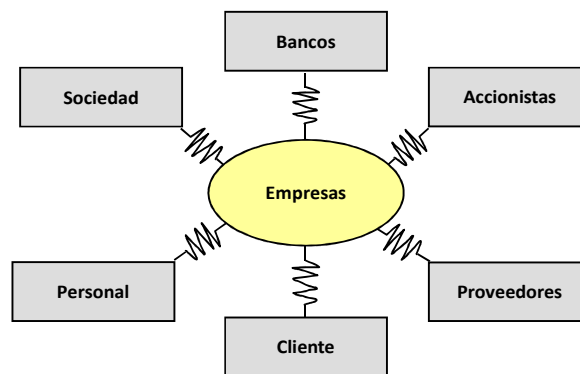
¹⁷ Löscher, P., (2008) "Mensaje...", ob. cit., p.3

Una de las características fundamentales del cambio que se ha producido en la interpretación de la actividad empresarial como reto de las personas que buscan ser *pioneras* y, al mismo tiempo, descubrir e innovar necesidades y servicios, es la orientación a los *stakeholders*. Es la ruptura que se produce a partir de mediados de los años 2005, en contradicción con la introducción en 1995 del concepto de *shareholder*, que reflejaba el criterio de maximizar la cotización bursátil de las empresas. Esto llevó, por un lado, a una errónea interpretación de las *stockoptions* y, por otra parte, a aspectos *éticos individuales* de una extrema gravedad con una grave incidencia en la pérdida de *confianza* y en la destrucción del "*bien común*".

En el gráfico 12 puede verse una representación de esta idea básica de la orientación a los *stakeholders* y, por lo tanto, en esa referencia establecida gráficamente esos serían los "*costes de coordinación*", los que corresponden a la participación de cada uno de los *stakeholders*, a la *cooperación* con cada uno de ellos.



Lograr en una empresa un desarrollo saludable y sobrevivir exige un equilibrio de los intereses de todos los partícipes



Todos los participantes luchan por la maximización de sus ventajas

Elaborado por: Prof. Dr. Michael Mirow

Figura 12

Este es precisamente uno de los problemas clave en el momento actual como consecuencia de la crisis financiera y económica que agrava totalmente el problema de los "*costes de coordinación*" en el contexto de una orientación hacia una economía cada vez más regulada. Se genera un creciente papel del Estado, que como instrumento, pasa a sustituir los "*sistemas de valores*" individuales y corporativos de una Sociedad, de la persona. Esta creciente "fiebre reguladora", en parte como consecuencia de un fuerte utilitarismo, acompañado de una codicia y una incapacidad de management, en muchos de los casos, para decidir sobre los recursos y capacidades disponibles, lleva a unas expectativas en las que el papel de los *stakeholders*, independientemente de los clientes, se van a centrar en las regulaciones estatales.

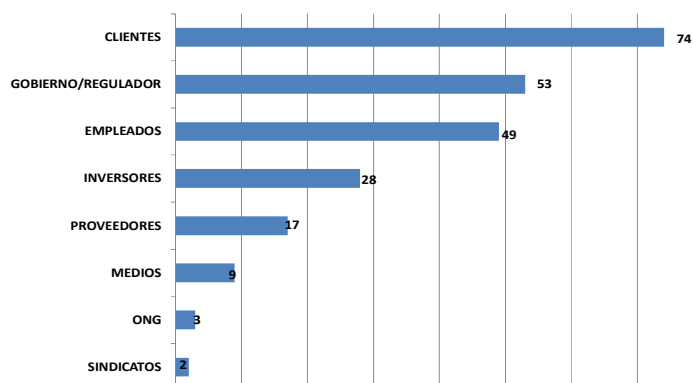
Con lo cual se puede cerrar gravemente el espacio empresarial que debe conceder una "*economía social de mercado*" a los empresarios pioneros, innovadores, Schumpeterianos que asimilan rápidamente los procesos de cambio de esa Sociedad, cada vez más global y cada vez más tecnificada con la reducción de los ciclos de vida tecnológicos.

Por lo tanto, esta situación va a llevar a que se incrementen los "*costes de coordinación*" y, por lo tanto, difícilmente van a darse respuestas adecuadas a las necesidades de los individuos. Puede verse en el gráfico 13 las expectativas para los próximos 3-5 años que se estiman sobre el papel de cada uno de los *stakeholders* y, por lo tanto, el peso que va a tener la orientación de los empresarios, de los directivos, en este contexto y, por consiguiente, la orientación de la empresa.



STAKEHOLDER CON EL MÁS FUERTE IMPACTO EN LA CREACIÓN DE VALOR DE LA EMPRESA

(EXPECTATIVAS PRÓXIMOS 3-5 AÑOS)



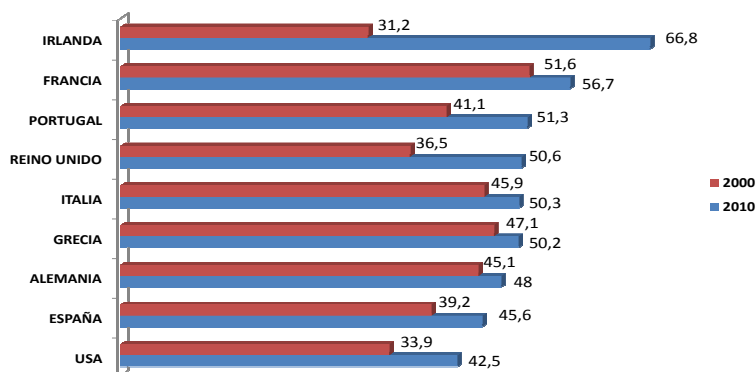
Fuente: Mckindsey Quarterly, Febrero 2011

Figura 13

Ya no son los clientes, sino que afecta de manera creciente al papel del Estado, tal como puede apreciarse en el gráfico 14. Lo cual se ratifica en la situación actual del papel del Estado en Europa y EE.UU. (Ver figura 14)

CADA VEZ MAS ESTADO

(Total de Gastos en % del PIB)



Fuente: iwd. Iwdienst núm.20/ 7 de Mayo de 2012

Figura 14

Más de la mitad del producto interior bruto está en Instituciones estatales. A lo que se debe añadir todo el entramado de las "*regulaciones*" crecientes en el ámbito financiero, que están condicionando y delimitando el espacio del cual debería utilizar libremente, bajo su responsabilidad, la acción empresarial, del que "*emprende*" asumiendo riesgos. Esta situación es muy grave. Ya que reduce las posibilidades de una economía de mercado de forma radical y se va a producir una ineficiente asignación de los recursos por la naturaleza propia del papel del Estado en los diseños económico-sociales.

Lo que puede apreciarse de manera muy significativa en la experiencia de Mirrow que plantea el problema de que solo la creación de un "*sistema de valores*" en la empresa facilita la integración de la misma en el contexto económico y societario. No es posible a través de un "*ordenamiento contractual*", que no son más que reglas o normas establecidas por el Estado, que no son otra cosa más que contratos delimitadores de espacios y, al mismo tiempo, de incremento de los *costes de coordinación*, lo que va a empeorar seriamente la utilización de los recursos y sus capacidades. Mirow señala a este efecto

*"Como reto último y el más importante veo el desarrollo y, sobre todo, la realización de un sistema de valores empresariales, que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social. La asunción unívoca del pensamiento de una categoría mal entendida de shareholder ha llevado a todos los grupos de interés a un profundo debate que abarca la política social y de sociedad que exige a la empresa del futuro una actuación proactiva si no quiera tener a largo plazo daños significativos"*¹⁸.

Es lo que a su vez un alto directivo como el Sr. Ackermann (Deutsche Bank) plantea el problema de que ya no se puede hablar de *mercados económicos*, si no tenemos que hablar de *mercados políticos*. Se refiere naturalmente al *ámbito financiero-bancario* y, por ello, señala que cada vez más el empresario tiene que tener en cuenta en sus diseños que el "*cálculo económico*", la "*lógica económica*", y la "*lógica societaria*", tiene que ver con mercados políticos y sociales, donde el riesgo no es ya un riesgo económico, sino que es un riesgo sobrevenido, que es el riesgo político. Esto es, la forma en la cual establece contractualmente la política y la sociedad el espacio en el cual se mueve la empresa. Por lo que cada vez es más difícil que la empresa pueda asumir los riesgos de una *acción pionera*, de la irrupción con nuevos planteamientos estratégicos en torno a una respuesta a las necesidades de esa Sociedad.

Es interesante observar la opinión del Sr. Ackermann, CEO de una Institución como el Deutsche Bank, que ha señalado el papel creciente de los *stakeholders*, desde que se ha producido la crisis financiera, y, sobre todo, las exigencias a ese empresario de otras destrezas distintas a las que ha aprendido en la Universidad:

"El riesgo del management se ha convertido mucho más complejo para los bancos. Y no es solo es el riesgo de mercado; es cada vez más el riesgo político y social. De manera creciente los mercados financieros se están convirtiendo en mercados políticos.

¹⁸ Mirow, M., (2011) "Retos a la estrategia...", ob. cit., p.414

Para lo que se requieren diferentes destrezas- destrezas que no todos nosotros hemos adquirido en la Universidad; como actuar adecuadamente con la Sociedad, por ejemplo: el stakeholder ha crecido de manera inmensa en importancia desde la crisis financiera¹⁹.

V. Claves principales del Proceso de Cambio y las oportunidades Empresariales

Cuando estamos hablando del proceso de cambio estamos planteando una nueva orientación, cada vez con mayor unanimidad, cara al futuro de los procesos económicos, sociales y empresariales. Esta orientación se centra en los *objetivos finales*, los que trascienden más allá de la empresa en el contexto de la sociedad, en las personas, y consecuentemente, en la capacidad empresarial para adaptar las estrategias empresariales a la situación de cambio. Son lo que se definen en los procesos empresariales como "*escenarios*".

Las claves de este proceso de cambio y transformación hoy son

- ✓ Primacía de lo económico frente a lo financiero
- ✓ Primacía del largo plazo frente al cortoplacismo
- ✓ ¿Stakeholders versus shareholders?
- ✓ Gobierno corporativo de las empresas y sus órganos institucionales
- ✓ CEO'S y su retribución
- ✓ Estado y Mercado: impacto en la empresa

Tal como puede verse existen una serie de procesos de cambio básicos con los cuáles debe producirse necesariamente ese proceso de cambio en los términos siguientes

- La *primacía de lo económico sobre lo financiero*, esto es, la modificación que ha generado la crisis financiero-económica de la primacía de una dimensión financiera que corresponde más frecuentemente a una "lógica de casino" que a una "lógica económica". La dimensión financiera de la economía, y no la del "casino", corresponde a una dimensión económica real en la que prima fundamentalmente la realidad de los proyectos, las combinaciones de factores, la labor precisamente del empresario-emprendedor que es el pionero y el que es capaz de traducir a realidades, como se ha señalado al principio, ideas y proyectos.
- La modificación sustancial de que la "*lógica económica*" corresponde al *largo plazo y no al corto plazo* como corresponde a la "lógica de casino". Este proceso de cambio, tanto en el desarrollo de las Instituciones orientadas a la persona como a las instituciones, supone un proceso de "*cálculo económico*" real que hace visible la realidad en la cual se están involucrando los *riesgos* de la empresa y, por lo tanto, las responsabilidades que corresponden a esa acción emprendedora de un empresario.

¹⁹ Véase Barton, D., Grant, A. y Horn, W. (2012), "Leading...", ob. cit.

- Este cambio en la orientación (ruptura) se produjo en 1995 con una clara orientación unilateral hacia el *shareholdervalue* como criterio de management, y su reorientación, a partir del año 2005, hacia una orientación a los *stakeholders*. Lo cual significa una modificación sustancial del papel del directivo a la hora de orientar su empresa. En este sentido puede apreciarse que una orientación a los *stakeholders*, como ya se ha mencionado, supone orientar hacia una primacía en aquellos *stakeholders* con los cuales se generan los "*costes de coordinación*" como pieza fundamental para decidir la viabilidad, la sostenibilidad del proyecto empresarial. En esta orientación entra la figura del "*directivo-emprendedor*", el "*directivo-empresario*".
- Uno de los problemas clave de toda la crisis financiera y económica es la necesidad de nuevas *formas de gobierno* de las Instituciones de manera que se pueda generar, y éste es uno de los temas fundamentales en la orientación a la Sociedad, un mayor nivel de *confianza*.
- Otro de los aspectos clave es que el dominio de una orientación *contractualista* de la economía, de una Institución empresarial, ha llevado a una ética individual con graves problemas por la primacía del utilitarismo en el contexto de la acción económica, social y empresarial para ir más hacia una ética societaria, una ética comunitaria en la que implica fundamentalmente la dimensión comunitaria
- La consecuencia de este dilema es un crecimiento desorbitado del Estado consecuencia, al mismo tiempo también, de la crisis financiera y económica, ampliando a más de la mitad del producto interior bruto el papel del Estado y de sus Instituciones. Una fuerte regulación de las actividades implica una reducción de los *espacios de creatividad e innovación*, de la *libertad*, como al principio se ha señalado, que precisa un emprendedor, un pionero para poder dar una respuesta en productos y servicios de manera eficiente a una sociedad. Esta relación entre el Estado y el Mercado juega un papel decisivo a la hora de definir las *estrategias* y responder a los procesos de adaptación de las mismas, con los consiguientes riesgos, como se ha señalado antes por parte de Ackermann en el contexto de que los mercados tienen una mayor dimensión política y social que una dimensión económica. Por lo tanto el directivo, el emprendedor, tiene que buscar otra lógica distinta a la "lógica económica" para orientar sus estrategias y fijar sus objetivos finales: y aquí surge la preocupación no solo por la ética en la economía sino los problemas de compliance.

Estos procesos de cambio los recoge de manera muy detallada el propio Barton en su contribución en la que destaca la necesidad de interrumpir el proceso de *cortoplacismo*, para pasar a acentuar la figura de los *stakeholders* como orientación básica y, por lo tanto, la clave del éxito o fracaso en la reducción de los "*costes de coordinación*" con las diferentes partes que constituye la Sociedad:

"Existen tres elementos esenciales en este cambio. En primer lugar los negocios y las finanzas tienen que abandonar la orientación a corto plazo y reorganizar incentivos y estructuras con el fin de enfocar sus organizaciones a largo plazo. En segundo lugar, los ejecutivos deben infundir en sus organizaciones la perspectiva de servir al interés del mayor número de stakeholders-empleados, suministradores, clientes, acreedores, comunidades, el entorno- lo cual no está en conflicto con el objetivo de la maximización del valor corporativo; por el contrario, es esencial para alcanzar este

*objetivo. En tercer lugar, las compañías creen que deben curar la enfermedad proveniente de la dispersión y del poco compromiso de la propiedad, impulsando los comités con la habilidad de gobernar como propietarios*²⁰.

Y es en este sentido en el que debe señalarse un último aspecto que concierne a que toda persona debe estar involucrada en el proceso, para lo que debe compartir un "sistema de valores", "hacer propio" lo que está realizando en el contexto de una Institución, de un "bien común" creado por todos. Es lo que también, desde el punto de vista empresarial, reclama Mirow desde su larga experiencia. Si no se dispone de ese "sistema de valores" difícilmente pueden soportarse las reglas del juego que se tienen que establecer para poder coordinar con los distintos stakeholders. Al mismo tiempo, se debe profundizar para que estos valores se *transmitan* y se puedan reducir esos "costes de coordinación". Estos no benefician al hecho económico, ni a los objetivos de la economía, sino sencillamente lleva necesariamente más a un carácter de corto plazo y de "lógica de casino".

*"El sistema de valores de una empresa tiene que ser vivido y tiene que encontrarse permanentemente en desarrollo. Tienen que fijarse las reglas del juego para todos los grupos de interés, y sobre todo, debe transmitirse a todo el personal, en toda su amplitud y profundidad, de una empresa. Lo que también implica que deban aplicarse las sanciones en el caso de una ruptura de las reglas de compliance"*²¹.

Lo cual nos lleva a la hora de plantearnos la construcción del proceso de management en el marco de una *orientación stakeholders* a involucrar en el proceso empresarial, como si fuera su "trabajo propio", a cada uno de los "Directivos-Emprendedores", a cada una de las personas implicadas en la disposición de espacio y de asunción de responsabilidades, de forma que puedan establecerse los criterios económicos y societarios necesarios. Como puede apreciarse en la figura 15 se delimita ese espacio ético en el contexto de la "lógica económica", por un lado, en el uso eficiente de los recursos en la concepción de la economía integral y en la valoración o interpretación de la "lógica societaria", por el otro lado.



Figura 15

²⁰ Barton, D., (2011) "Capitalism...", ob. cit., p.4

²¹ Mirow, M., (2011) "Retos a la Estrategia...", ob. cit., p.314

Este espacio es del que dispone cada uno de los "*directivos-emprendedores*", cada uno de los "*empresarios*" para poder definir bajo su responsabilidad el *riesgo* que está asumiendo y poder de esta manera abrir el camino hacia la *innovación* y la *creatividad* que permita dar una respuesta a los procesos de transformación de ideas en productos y en servicios eficientes.

La determinación de este espacio es la tarea corporativa para cada uno de los casos, así mismo la búsqueda de aquella alternativa más favorable con respecto a la contribución para alcanzar los *objetivos finales*, más allá de la empresa, y los *objetivos instrumentales* en su configuración del espacio que corresponde a cada una de estos emprendedores, "empresarios". De esta manera se irá transformando de la "*capacidad administrativa*" tradicional, como punto de referente significativo, hacia a la capacidad creadora, impulsora de lo *pionero* en los procesos.

VI. Consecuencias para el proceso directivo

Con lo que se entra en el contexto de que todo proceso empresarial significa básicamente un cambio del "*management tradicional*" a un "*management estratégico*", que les permita identificar las oportunidades que tienen como directivo para ejercer empresarialmente.



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 16

En la figura 16 pueden apreciarse las dos fases:

- La primera fase el paso de un "*management tradicional*", administrativo. Fundamentalmente, de ese 40% de ejecutivos mencionado al principio que no saben cómo dar una respuesta a los procesos de cambio existentes. En esta fase hay dos condiciones básicas: La primera es la necesidad de la *predisposición individual* a los procesos de cambio, quiere decir, la capacidad y disposición de las personas a involucrarse en el proceso de cambio, lo que significa disponer de espacios claramente perceptibles y la responsabilidad correspondiente al riesgo asumido. Tener capacidad directiva.

- La segunda disponer de una orientación de futuro y no de pasado. En muchos de los casos hay que olvidar lo realizado, hay que buscar lo futuro, esto significa que todas las personas dispongan de la *visión estratégica* para que sean capaz de integrar las "*funciones de preferencia*" de las diferentes personas para realizar este proceso "*arriesgado*" de cambio, que es lo que implica a todo *pionero*, todo lider en una actividad empresarial para coordinar con los demás, con el menor coste posible. Y esta función solamente tiene lugar cuando en la sociedad se produce, se vive, un proceso de cambio dinámico.

Este es el peligro que se ha mencionado entre los *stakeholders* con tendencia creciente al papel del Estado y de sus regulaciones, lo que va a delimitar seriamente los espacios empresariales disponibles. Lo cual va a incidir en una menor contribución en el uso de los recursos y de sus capacidades empresariales para el desarrollo de la Sociedad.

Por lo tanto van a ser muy altos los "*costes de coordinación*" que pueda originar la economía.

Y precisamente la dinámica del entorno, de la sociedad, la tiene que generar la *competitividad* como criterio básico, desde el punto de vista de la lógica económica y es que solamente se producirá cuando el Estado reduzca su espacio y sus regulaciones. Entonces se darían las condiciones para el surgimiento de "*empresarios-directivos*" que no solamente pueden basarse en su *dimensión contractual*, sino que necesitan de un "*sistema de valores*" que haga posible la generación de la *confianza* necesaria para que con los distintos *stakeholders* puedan reducir radicalmente los "*costes de coordinación*" que se han asentado como consecuencia de la crisis financiera y económica, y la desconfianza creada.

Deben considerarse como fundamentales en un diseño "*corporativo-empresarial*" pionero los cuatro pilares básicos:

- *Mercados y precios*
- La *utilización de las capacidades*, aspecto fundamental en la economía española
- Los *precios de transferencia* de tal manera que no se falsifique la "lógica económica", el cálculo económico y societario entre distintas empresas o entre distintas áreas de una empresa y de la existencia de un management que garantice una asignación eficiente de recursos.
- Disposición de los *recursos*, medidas en sus *costes fijos*.

Si se observan y se opera sobre estos cuatro pilares pueden explicarse perfectamente las causas por las cuales, especialmente en España, se ha producido un descalabro de esta magnitud en los últimos años, no ya tanto con motivo de la crisis financiera y económica, sino por el motivo de que no hemos entendido el proceso de transformación de un *management tradicional* a un *management estratégico* en la disposición de los elementos del management que pivotan sobre los cuatro pilares y que corresponden a la dimensión de los recursos disponibles:

- Los *clientes* son, por una parte, la realidad con la que se corresponde la máxima relación de los *stakeholders* y los *costes de cooperación*.

- En segundo lugar, los *patrimonios* que no han sido utilizados más que de manera muy baja, se ha rotado menos de una vez al año su utilización y es uno de los problemas más serios de la economía española.
- El control de los *precios de transferencia*, bien sean por subvenciones o por modificaciones, o por regulaciones de poder, o por disponer de procesos dentro y fuera de la empresa. Corresponden a esa realidad en la cual están involucrados y deben evitarse cálculos erróneos por el hecho de las transferencias de precios. Exige de forma creciente un *management* orientado a procesos y a proyectos.

El problema básico de la economía española es que se han utilizado ineficientemente los recursos. Esto es, alta tecnología o el hecho de la disposición de capital con el "engaño de los costes bajos del capital" ha llevado a un erróneo cálculo económico de todos los "*costes fijos*" que implican la asignación de esos recursos. Estos son los errores por una orientación errónea de la corporación.

Por lo que no se plantea solamente un problema de falta de capacidad directiva, sino también falta de una *orientación correcta* de todos los recursos a las *personas*, a la creación de valor.

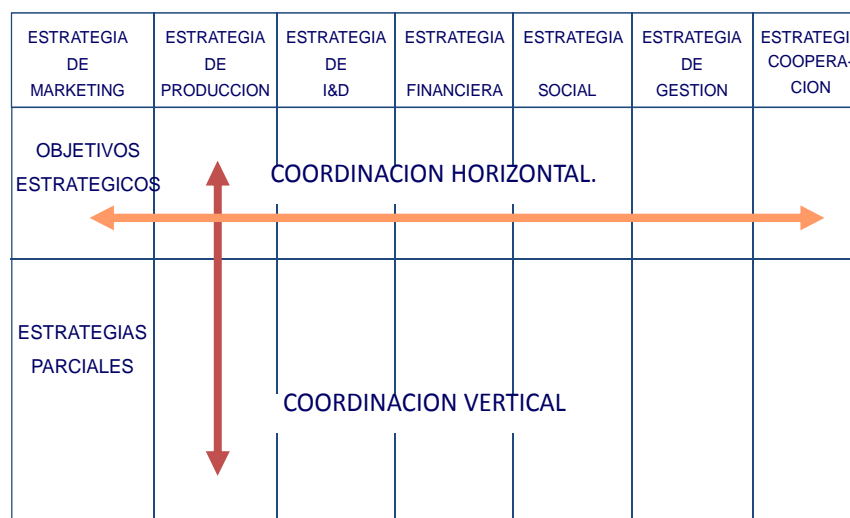
Este proceso es la clave del diseño económico, de la labor pionera de un empresario, de un directivo y ejecutivo, que debe asumir cada vez más dimensiones pioneras, que sean capaces de saltar barreras y de contribuir con sus recursos y capacidades a alcanzar los objetivos que den soporte sostenible a la posición de la empresa en esa Sociedad. Y este tipo de personalidad lo define muy bien el Sr. Vasella: exige personas que estén dispuestas a asumir con empeño esa confianza en el desarrollo de una Institución, del "bien común", para ser a largo plazo personas que dirigen, que no dañan, que no desagregan, pero que muchas veces encontraran satisfacciones y otras veces tendrán dificultades:

*"Su teoría es persuadir a la gente para hacer las cosas que usted cree que están en la dirección correcta al largo plazo. Las personas quieren ser dirigidas y si usted dirige puede causar problemas. También a veces puede tener satisfacciones. Puede celebrarlo y puede sentirse culpable. Estas son partes de su oficio"*²².

Por último, una de las claves de este proceso de management es la *centralización estratégica* de las Instituciones, con el fin de generar una identidad única para la misma Institución, pero, con una clara descentralización de los *pioneros*, de los directivos o ejecutivos-empresarios con mayor capacidad pionera en los ámbitos cercanos a los clientes o a otros stakeholders relevantes. Esta cercanía al cliente, bajo espacios de libertad, pero también de responsabilidad sobre el riesgo que adquiere cada uno, constituye en el futuro la clave de los diseños organizativos, cada vez más con criterios de mercado. Tal como puede apreciarse en la figura 17.

²² Barton, D., Grant, A. y Horn, M. (2011) "Leading...", ob. cit.,
Vasella es CEO de Novartis AG desde 1999 hasta 2010

ESTRATEGIAS FUNCIONALES: EXIGENCIAS DE COORDINACION



Fuente: Santiago García Echevarría

Figura 17

la misión de cada uno de estos pioneros dentro de una empresa implican las dos funciones básicas

1. Una *coordinación horizontal* con todos los demás “pioneros empresarios” dentro de una empresa con el fin de que sus objetivos instrumentales contribuyan al objetivo global, al *objetivo final*.
2. Y, por otra parte, su responsabilidad en el espacio que le corresponde en la utilización de capacidades de acuerdo con la asignación de las mismas respecto a los *objetivos instrumentales* que deben contribuir, por su parte, a la “*contribución*”, a los objetivos finales, lo que constituye hoy la base sobre la que debe medirse el uso de la *libertad* y su *responsabilidad*, así como la contribución que se realiza, por cada directivo.

Es lo que claramente remarca Mirow sobre la necesidad de este *diálogo permanente*, en unas estructuras globales, centralizadas, fuertemente orientadas a la identificación corporativa. Su estrategia corporativa tiene que adaptarse permanentemente a las situaciones de cambio de la Sociedad y, por otro lado, las estrategias concretas y específicas del dominio del negocio que tiene ese “pionero ejecutivo” en la propia empresa. Mirow señala:

*"Un diálogo regular y constructivo entre las áreas de negocio y la dirección de la empresa es el medio más adecuado para configurar el necesario acercamiento en la aplicación de los objetivos estratégicos de la empresa que no se puedan poner en duda"*²³.

²³ Mirow, M., (2011) “Retos a la estrategia...”, ob. cit., p. 315

Para concluir, existe un aspecto que constituye, sin duda, la pieza clave de todo este proceso de la "capacidad emprendedora", del directivo, clave en la introducción en el mundo del management de ese *pionerismo* que hace posible esa dimensión específica del empresario, traducido a cada uno de los ámbitos de poder dentro de una empresa. Y esto corresponde a la *responsabilidad* que implica la libertad de que se dispone. Como se ha señalado ambas son los dos caras de una misma medalla y, en particular, y sobre todo, debe asumirse el hecho con Ockenfelds de que la "responsabilidad" tiene una categoría eminentemente *moral*:

*"La responsabilidad es una categoría moral eminente, incluso también en la Economía, que como economía de mercado y de competencia impone enormes exigencias a cada uno"*²⁴

O lo que viene a resumir también el ExPresidente de la República Federal Alemana Köhler²⁵ al señalar desde el punto de vista societario todos en una Sociedad tienen que asumir la responsabilidad que les corresponde:

"Todos nosotros tenemos responsabilidad en relación con la sociedad en la que vivimos. En consecuencia cada uno debería hacer, según sus posibilidades, su aportación al bien de todos".

Puede concluirse con Keitel que la responsabilidad es ese aprendizaje de todo "empresario pionero", de todo "directivo-ejecutivo empresario" que tenga que ir ganando cara al espacio futuro de un mayor pionerismo en el que disponga de libertad y de traslación de las ideas a las realidades, al cliente, al Estado, al Proveedor, etc, con el fin de reducir los "costes de cooperación" y esa será la gran aportación que realizará a través de sus *objetivos instrumentales* tanto al posicionamiento sostenible de la empresa como de su papel en la Sociedad. En este sentido destaca:

*"Retomar responsabilidad" significa por encima de todo: la praxis diaria, la gestión operativa –lo mismo en la empresa que en la política- orientarla hacia lo que verdaderamente es importante. Esto quiere decir: orientar las acciones (y también las omisiones) preguntándose, qué se aporta al propio progreso y, al mismo tiempo, para la futura posibilidad del ordenamiento libre, que hemos creado en los últimos 500 años en Europa y más allá"*²⁶

VII. Conclusiones

1. La creciente complejidad de los procesos empresariales, el papel determinante de una nueva dimensión corporativa y su consecuente redimensionamiento creativo de los órganos de gobierno de las empresas, y no solo de ellas, obliga a enfrentarse a otras exigencias al directivo. Este proceso que se inicia a mediados de la década de los noventa se acentúa con la crisis financiera y económica que aflora ese gran déficit corporativo en sus diferentes dimensiones. Es tanto un cambio Institucional y personal que afecta tanto a los diseños organizativos como al propio comportamiento de las personas. Durante más de década y media se ha ido acumulando un enorme déficit de cambio. La realidad económica y empresarial nos ha acompañado Institucional e individualmente al cambio en valores y orientación de la sociedad. La realidad aflora ahora.

²⁴ Ockenfelds, W., (2008) "Los valores...", ob. cit., p.

²⁵ Köhler, H., (2007) "El empresario...", ob. cit., p.4

²⁶ Keitel, H. P. (2012) "La responsabilidad...", ob. cit., p.2

2. Estamos ante un aprendizaje nuevo tanto Institucional, organizativo, como humano. Hay que cambiar las formas Institucionales, su dimensión corporativa y sus organizaciones operativas con una fuerte orientación a la persona, sus valores y comportamientos que permitan dirigir Instituciones y procesos complejos, sin reduccionismos destructores. La complejidad creciente es, sin duda, el aliciente o motor del cambio que lleva a la creatividad y a la innovación, principalmente en estas dimensiones corporativas y en los comportamientos humanos. Es el "*hombre*" y sus instituciones de cooperación en las que descansan los potenciales creativos e institucionales que permitan aflorar la riqueza humana, su capacidad de respuesta a la complejidad y una fuerte respuesta a su propio desarrollo. Lo cual exige libertad y responsabilidad de todos y de cada uno si se quiere dar una respuesta a su desarrollo.

3. La necesidad de una mayor capacidad directiva en una Sociedad cada vez más compleja es la respuesta y no mantener las actuales perspectivas de un mayor papel del Estado en el ámbito económico-empresarial. A la complejidad de estos procesos no se le puede responder con mayor regulación de las instituciones y de los comportamientos humanos en las organizaciones. Sino con mayor libertad creativa e innovadora basada en unos "sistemas de valores" que permitan orientar las Instituciones y las organizaciones al desarrollo integral de las personas asumiendo la responsabilidad correspondiente a esa libertad.

El fracaso de los "sistemas contractualistas" como los configuradores de las instituciones y del comportamiento de las personas en las organizaciones en la Sociedad abre las puertas de la responsabilidad como punto de referencia para poner en juego el gran potencial humano para asumir la complejidad como el reto de las personas. Ello exige precontractualmente el "sistema de valores" que da orientación a las Instituciones y a las personas, genera los principios para la acción humana en el uso de los recursos escasos y establece los criterios económicos y sociales en torno a las decisiones.

Sin libertad no hay responsabilidad, y sin ambas no hay desarrollo de la persona ni de sus instituciones de forma creativa e innovadora.

4. Las exigencias de una nueva dimensión directiva en un hecho aceptado. Un 40% de los directivos no se consideran preparados para asumir la toma de decisiones de grandes dimensiones, repentinas y cambiantes. Las referencias recientes de directivos de carácter mundial consideran que no se han preparado. Es otro mundo, pero también son otras oportunidades.

Los fracasos empresariales se producen en el propio mundo empresarial por no haber sabido adaptarse a los cambios, no haberlo percibido y valorado a tiempo, o bien se han tomado decisiones empresariales erróneas. La propia evolución del cambio de la Sociedad, de lo político y de lo social, el errático camino seguido desde mediados de los años noventa en las concepciones societario-empresariales han llevado a un cambio corporativo que entra en un callejón sin salida y un deterioro básico del "sistemas de valores": la economía sin el "*hombre*".

La economía tanto en su ámbito científico como en lo práctico se ha quedado sin orientación. Da la impresión de un deambulador sin rumbo. Y este es el que falta. A partir del año 2005 se presentan trazos muy relevantes tanto en las dimensiones políticas como sociales y en el mundo empresarial se empiezan a descubrir en determinados casos a la "*persona*" como eje de la sostenibilidad de las instituciones y de las organizaciones.

5. La revisión presentada en esta contribución se realiza más en base a la realidad política, societaria y empresarial que en el contexto teórico de la economía. Esta está en "obras" y no se sabe por cuánto tiempo. Hay conceptos básicos que deben revisarse: ¿qué es lo económico? ¿cuáles son sus fines? ¿qué es la persona y sus sistemas de valores? ¿qué papel juegan las instituciones instrumentales del mercado y del Estado? ¿cuál es la dimensión temporal de la economía, largo o cortoplacista? ¿qué es la lógica económica, de qué se ocupa? ¿cuál es lógica societaria y como se integra "economía y sociedad"?
Nunca han existido mayores oportunidades para realizar procesos de cambio trascendentes, procesos de cambio en los que el desarrollo de las personas, su contribución a su propio desarrollo y al "bien común" que en la complejidad actual. Es la gran oportunidad para recuperar a la "persona" y a las "instituciones" como base de la dimensión de coordinación de las personas. Pero se necesitan personas con una nueva capacidad directiva y con otro "sistema de valores".
6. Del desarrollo de esa nueva capacidad directiva *emprendedora*, "empresarial", que actúa como "suyo propio", de verdad, capaz de liderar los procesos de cambio eficientemente desarrollando personas e instituciones. Son personas lejos de la tradicional visión "administradora" y con una clara predisposición "Schumpeteriana" de creatividad, innovadores en el liderazgo de personas en las que se abren espacios y responsabilidades. El camino al que está arrastrando la crisis financiera y económica, el deterioro para muchos imperceptible del comportamiento de las personas, la falta de percepción de lo que significa el "*ehrbare Kaufmann*" y la apreciación de la dimensión "social" de la persona, son claves que permiten enfrentarse al reto humano de la complejidad.
7. Sin un claro desarrollo en sus dimensiones instrumentales del "mercado" y del "Estado" hacia el desarrollo integral de la persona, ni se logrará creatividad ni innovación, pero, sobre todo, no se percibirá la pieza clave de la *responsabilidad*. Sin responsabilidad no hay libertad, no hay acción humana responsable que sea primera en la búsqueda de nuevas ideas, organización, procesos que interactúen socialmente. La economía no actúa bajo una "lógica de casino", sino bajo una "lógica económica" y una "lógica societaria" que actúa sobre recursos escasos orientados al desarrollo integral de las personas.

Sin una eficiente instrumentación de la Institución del mercado y el papel que le corresponde de salvaguardia al Estado será imposible impulsar los mecanismos de los individuos a asumir riesgos y a contribuir al "bien común", generando las Instituciones y entre las más importantes, la institución de la "*confianza*".

8. La adquisición y el desarrollo de competencias en los individuos y en sus instituciones son la base de la "competitividad", esto es, las diferentes respuestas que se dan creativamente en la libertad y la responsabilidad, en la asunción del "riesgo" que hace posible "competir".

"Competir" es el producto de las "competencias" de que se dispone en las personas y el Estado debe contribuir a dotar a las personas con esas competencias. Esa es la misión clave y no intervenir. Los "costes de coordinación" son demasiado altos y su fracaso será en detrimento de su principal función societaria: El desarrollo de las personas.

Esta es, sin duda, la base de la cooperación, exigencias en las que se fundamenta la "lógica económica", por un lado, y la "lógica societaria" por el otro. Este es el "espacio ético societario-económico" y fundamento de la *confianza*; sin esta no hay economía, habrá intervencionismo, "reglas contractuales".

9. La dimensión corporativa de las instituciones, aquí la institución empresarial, sus órganos de gobierno, su orientación y su visión garantiza el éxito de la dimensión operativa en la que se vinculan personas y recursos escasos. La dimensión social de la persona y su entroque en la sociedad son la base de su orientación. Después de una errónea orientación del *shareholdervalue* como criterio empresarial que lleva década y media, que nos ha llevado a la "lógica de casino" en el ámbito económico, se retoma el camino de la "lógica económica", el planteamiento y la orientación *stakeholdervalue*, donde su clave económico-social se sitúa en cómo se logra la cooperación para reducir los "*costes de coordinación*" entre la empresa y la sociedad, en todos los grupos económico-sociales implicados en los procesos empresariales.

10. El arranque de estos procesos económico-sociales, que son las acciones empresariales, se encuentran en el "orden económico-social", en el "sistema de valores" que se da en la sociedad para lograr, en base a la economía eficientemente organizada, el desarrollo de las personas. La economía se desenvuelve dentro de un "orden económico-social" en el que se integran las personas y su desarrollo. De ahí la responsabilidad corporativa de la empresa como institución clave e involucrada en esta dimensión societaria.

La empresa, su estrategia corporativa, se integra en su responsabilidad societaria, en base a sus "objetivos finales", objetivos que garantizan su sostenibilidad si sabe adaptarse permanentemente a los procesos de cambio.

La pérdida de su propia identidad, de su "sistema de valores" que constituye el hilo conductor a largo plazo de la empresa, afecta a su esencia y a su cultura que constituyen la garantía de su supervivencia con éxito.

Por otro lado, los "*objetivos instrumentales*", los netamente integrales de la "lógica económica", de los rendimientos, asumen la eficiencia en los procesos de decisión sobre los recursos medido por su "contribución" a los "objetivos finales" de la empresa, los "objetivos corporativos" que en esencia son los "objetivos societarios".

11. El directivo, el empresario, el "espíritu empresarial" debe de ser parte contributiva de esta misión directiva. El hacer el "trabajo como propio", significa en la orientación *stakeholder* que todo directivo, esté donde esté en la organización corporativa u organizativa, debe asumir su papel en el desarrollo estratégico que le corresponda. Y ese papel debe ser "empresarial" en todos los procesos implicados directa e indirectamente con los "*Stakeholders*". Esa dimensión de coordinación, esa tarea que no se "suele" percibir, es donde el directivo tiene que "jugar" a "*empresario*".

Y esto no es un problema de "*stockoptions*", que han constituido una de las peores formas para lograr un "espíritu Schumpeteriano" en las organizaciones. Más bien lo ha deteriorado gravemente y lo ha llevado a situaciones extremas a multitud de empresas.

Para ello se precisa de una "visión y de una estrategia corporativa" compartidas, lo que exige un "sistema de valores" previo con el que se identifiquen las "funciones de preferencias" de los directivos. No sirven "los contratos". Esto viene después, pero sin el "*sistema de valores*" no funcionará compartir los "valores y estrategias" de una empresa, con lo que se incrementan los "costes de coordinación". Hoy se dispone de conocimientos y herramientas sumamente potentes que me permiten actuar con "directivos-empresarios", con amplios espacios de libertad y responsabilidad.

Pero el problema es el previo: si se identifican los directivos y el personal con el "sistema de valores", lo que permitirá compartir los "*sistemas de objetivos*" y la aceptación de los criterios económicos-sociales que *identifican a la corporación*, a la empresa, y a todo su personal. Aquí se encuentran "los resultados" a corto y a largo plazo, será una empresa sostenible.

Lo que significa una modificación básica de los órganos de gobierno, de las organizaciones, de las formas de liderazgo y de la política de retribuciones. La recuperación del directivo como persona capaz de liderar, de asumir responsabilidades y de trasladar la realización del "trabajo como propio". Sin ello no habrá capacidad empresarial en el directivo y nos quedaremos en la "capacidad administrativa" con la que no hay respuesta a la complejidad actual y futura de la empresa.

VIII. Bibliografía

- BARTON, D., (2011) "Capitalism for the long term", en HBR, Marzo 2011
- BARTON, D., GRANT, A. Y HORN, M., (2011) "Leading in the 21st century", en: McKinsey Quarterly, Junio 2012.
- DAVIS, I., (2005) "The biggest contract", en: The Economist, Nº 27
- EUCKEN, W. (1947) "Die Grundlagen der Nationalökonomie", Godesberg.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., (2011) "El papel del beneficio en el ordenamiento económico-societario", en: Documentos de Investigación y Conferencias, Nº 335, ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- GARCÍA ECHEVARRÍA, S., (2012) "Crisis financieras y económicas", en: Documentos a Debate, Nº 50, IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- KEITEL, H. P., (2009) "Declaración a favor de los valores auténticos", en: Documentos a Debate, Núm.29, Ed. IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- KEITEL, H. P., (2009) "El futuro de la Economía Social de Mercado", en: Documentos a Debate, Núm.26, Abril, ed. por IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- KEITEL, H. P., (2012) "La responsabilidad de la economía", en: Documentos a Debate, Nº 49, ed. por IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- KÖHLER, H., (2007) "El empresario en la Sociedad", en: Documentos a Debate, Nº 5, ed. por IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- LÖSCHER, P., (2008) "Mensaje del Consejero Delegado", en: "Valores y Visión", en: Siemens A. G., Berlín y Múnich, p.3
- MIROW, M., (2011) "Retos a la Estrategia empresarial del siglo XXI", en: "La empresa en el dominio de la complejidad", dirigido por J. M. López Moreno, ed. Unesa, Madrid.
- MÜLLER-ARMACK, A., (1976), "Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik", 2ª ed., Haupt Verlag, Berna.
- OCKENFELDS, W., (2008) "Los valores morales son rentables", en: Documentos a Debate, Nº16, ed. por IDOE, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.
- UTZ, A. F., (1996) "Ética económica", Unión Editorial, Madrid.